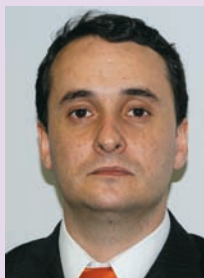


# Gestión del conocimiento como factor de competitividad de las organizaciones

Gestión del conocimiento, gestión del talento, gestión del compromiso, gestión por competencias... ¿Por qué estamos asistiendo a una multiplicación de los términos y tendencias relacionadas con la gestión de las personas y sus capacidades en las organizaciones?



Enrique González  
Centro Nacional de  
Información de la Calidad  
(CNIC) de la AEC

La realidad económica y empresarial actual tiene poco que ver con la que existía hace tan solo 10 ó 15 años. Progresivamente, las plantas de producción de las empresas de los sectores industriales van abandonando los países desarrollados para asentarse en aquellos con menores costes de mano de obra. Esto hace que sea necesaria otra manera de competir en países que tradicionalmente lo han hecho basándose en los bajos costes de mano de obra, como es el caso de España. Algunos autores, como Josep Riverola y Beatriz Muñoz-Seca, han sustituido el término “mano de obra” por el de “cerebro de obra”. En el momento en que la importancia del factor humano de una organización descansa sobre sus capacidades (su “cerebro de obra”), uno de los elementos fundamentales para garantizar la supervivencia de una organización es su manera de gestionar las capacidades de las personas que la integran.

El conocimiento se define como “noción, ciencia, sabiduría”, mientras que la gestión del conocimiento es el “esfuerzo que realiza una organización para conseguir, aumentar, organizar, distribuir y compartir el conocimiento”. En una organización, el conocimiento se encuentra a nivel individual, el que

reside en cada individuo de la organización, y a nivel del conjunto, conocimiento propio e interno a las organizaciones, generado como consecuencia de su actividad. La relación entre el conocimiento individual y el conocimiento organizativo no es aditiva, es decir, la suma del conocimiento de todos los individuos de la organización no es igual al conocimiento organizativo, sino que es menor. Es por esta razón por lo que es necesario gestionar adecuadamente el conocimiento a ambos niveles, individual y organizativo, para mejorar las capacidades competitivas de una organización. Hoy por hoy, su conocimiento, así como su capacidad para generarlo, retenerlo y explotarlo suponen el activo intangible más importante que tiene una organización, es lo que se denomina “capital intelectual” de una organización.

La gestión del conocimiento en las organizaciones constituye un elemento de motivación fundamental para las personas, además de la generación y retención del talento que constituyen un reto para las organizaciones que quieren ser líderes. El medio más eficaz para retener el talento en una organización es incrementar continuamente el conocimiento y las capacidades de sus trabajadores. El activo principal de las



personas con talento es su conocimiento, y sólo es posible retenerlas en una organización, o función, en la medida en que perciban que ese conocimiento se incrementa continuamente. De no ser así, el talento abandona la organización dejándola poco a poco “huérfana” de sus capacidades.

Principalmente, por los dos argumentos expuestos anteriormente, el aumento de la capacidad competitiva, a través del incremento del conocimiento, y la motivación, a través del conocimiento para retener a las personas con talento, se hace necesario en las organizaciones la implantación de Sistemas de Gestión del Conocimiento.

Como es común ante todas las nuevas tendencias de gestión, las organizaciones de pequeño tamaño pueden entender que lo expuesto anteriormente queda en el terreno de las grandes empresas, con mayores recursos económicos y capacidades. Pensar así es un grave error que puede, a medio y largo plazo, hacer peligrar la supervivencia de la organización. Como ya se ha expuesto, el capital intelectual es uno de los activos más importantes con los que cuenta una organización, independientemente de su tamaño o sector de actividad. Es esta circunstancia la que permite que en sectores que requieren

gran inversión económica (por ejemplo las nuevas tecnologías) puedan encontrar nichos de mercado y asentarse pequeñas organizaciones, que suplen su menor capacidad financiera con una mayor especialización y polivalencia, derivadas de una mejor gestión del conocimiento, es decir, se puede competir y ser líder en base únicamente a los activos intangibles.

Una vez explicada la importancia de la gestión del conocimiento, la pregunta natural es ¿cómo ponerla en práctica? La respuesta no aporta una solución inmediata. Cada organización debe gestionar el conocimiento de la manera que mejor se adecúe a sus necesidades.

Según expone la norma UNE 412001: 2008 IN *Guía práctica de gestión del conocimiento*, los principales obstáculos que encuentran las organizaciones para implantar un Sistema de Gestión del Conocimiento son la dificultad de integrar la gestión del conocimiento con otros sistemas de gestión, la falta de herramientas eficaces y el coste tecnológico.

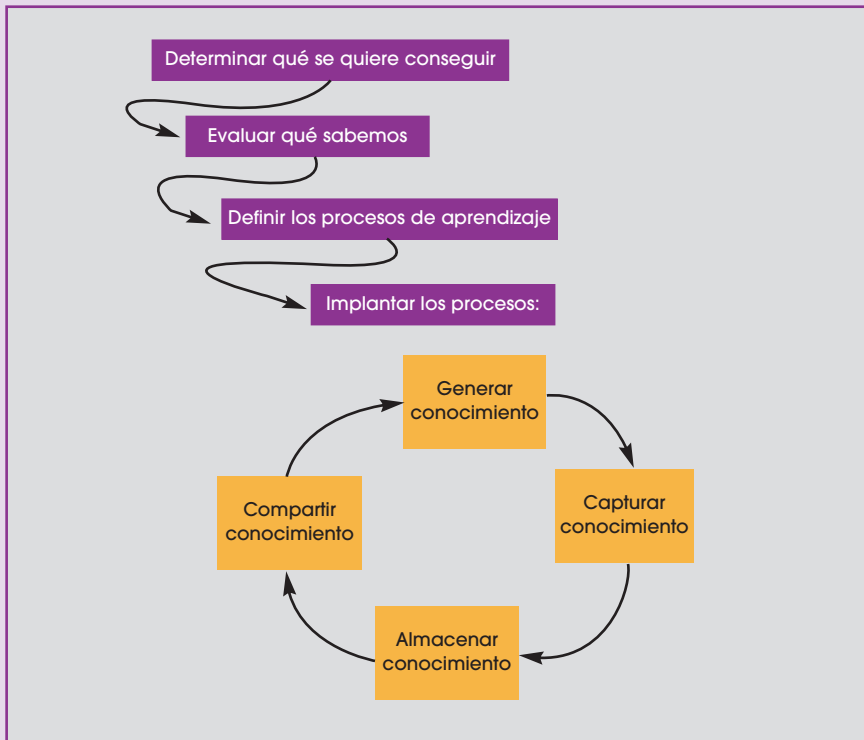
Para vencer estas resistencias, las organizaciones deben plantear un Sistema de Gestión del Conocimiento que nazca de la estrategia de la organización y se adapte a sus necesidades particulares. La ventaja para la implantación de un Sistema de Gestión del Conocimiento,

## La gestión del conocimiento en las organizaciones constituye un elemento de motivación fundamental para las personas

en una organización que ya cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad, está en que ya dispone de mecanismos previos de los que puede sacar experiencia.

Un esquema general de un Sistema de Gestión del Conocimiento sería el siguiente:

- 1. Determinar qué se quiere conseguir:** la organización debe determinar qué espera obtener de los procesos de gestión del conocimiento. Esta reflexión debe realizarse confrontando la situación de la organización, su estrategia y la valoración del estado del arte. Se debería establecer una misión clara y unos objetivos para la gestión del conocimiento en la organización. La determinación de qué se quiere conseguir debería estar apoyada por un estudio económico en el que se valore la



inversión necesaria y el retorno esperado para la misma. En el caso de que el retorno de la inversión sea negativo, la organización debe replantear completamente la misión de los procesos de gestión del conocimiento.

**2. Evaluar qué sabemos:** a continuación debe identificarse el conocimiento que ya existe en una organización. Esta identificación se debe hacer a nivel de conocimiento individual y conocimiento de la organización. Con esta información se conoce el *gap* que hay que cubrir con los procesos de gestión del conocimiento.

**3. Definir los procesos de gestión del conocimiento:** el diseño de los procesos de gestión del conocimiento de la organización debe considerar las características de la organización, de su personal, el estado de las tecnologías de la información y el *gap* a cubrir. En esta fase es recomendable designar un responsable de los procesos de gestión del conocimiento.

**4. Implantar los procesos de gestión del conocimiento:**

de manera previa a la implantación de los procesos, debería realizarse una prueba de campo para conocer, a pequeña escala, los problemas que se plantean y proponer soluciones. Los procesos de gestión del conocimiento deben contemplar las siguientes fases:

- *Generar conocimiento:* el aumento del capital intelectual de la organización puede producirse absorbiendo conocimiento que no existía en ella o utilizando el ya existente para nuevos fines. En cualquiera de los casos, los medios para la generación de conocimiento son muy variados, incluyendo la formación, la incorporación de nuevo personal con capacidades distintas a las existentes o la investigación.
- *Capturar el conocimiento y almacenarlo:* el conocimiento que se ha generado debe almacenarse adecuadamente para preparar su difusión interna al conjunto de la organización.

Es, en esta fase, donde cobran más importancia las tecnologías de la información, aunque en función de las características de la organización no es imprescindible el uso de las mismas. La captura y el almacenamiento incluyen la clasificación y filtrado, así como la identificación de los conocimientos generados.

- *Compartir el conocimiento:* esta fase tiene por objeto dar valor al conocimiento individual, convirtiéndolo en conocimiento de la organización. Lo aprendido, capturado y almacenado en las fases anteriores debe ser ahora puesto a disposición de toda la organización para su utilización.

Los procesos de gestión del conocimiento no tienen sentido si no son adoptados de manera sistemática por las organizaciones. No es el conocimiento adquirido puntualmente el que permite a una empresa aumentar su competitividad, sino su capacidad para generar y asimilar continuamente nuevo conocimiento, por lo que la decisión sobre la puesta en marcha de un Sistema de Gestión del Conocimiento constituye una decisión estratégica a largo plazo que la dirección de todas las organizaciones debería considerar. ■

**Fuentes**

*Ópera y Operaciones. Cómo gestionar las operaciones en el S. XXI*, Josep Riverola y Beatriz Muñoz-Seca, Pearson Prentice Hall.  
*Gestión del conocimiento y calidad total*, Carlos Benavides y Cristina Quintana, Díaz de Santos&AEC.  
 Norma UNE 412001 IN. *Guía práctica de gestión del conocimiento*.

**Asociación Española para la Calidad (AEC)**  
 Centro Nacional de Información de la Calidad (CNIC)  
 C/ Claudio Coello, 92  
 28006 Madrid  
 Tfnos.: 902 11 55 99 - 915 752 750  
 Fax: 915 765 258  
 E-mail: cnic@aec.es  
 Página web: www.aec.es